

Demographischer Wandel im ländlichen Raum: Anpassungsdruck und Anpassungsstrategien regional orientierter Unternehmen

Leick, Birgit; Ströhl, Alexander

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Leick, B., & Ströhl, A. (2013). Demographischer Wandel im ländlichen Raum: Anpassungsdruck und Anpassungsstrategien regional orientierter Unternehmen. *Europa Regional*, 19.2011(1), 41-55. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-360103>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Demographischer Wandel im ländlichen Raum: Anpassungsdruck und Anpassungsstrategien regional orientierter Unternehmen

BIRGIT LEICK und ALEXANDER STRÖHL

Zusammenfassung

Der demographische Wandel wird als Entwicklungsprozess für die regionale Wirtschaft in ländlichen Räumen Deutschlands zukünftig signifikante strukturelle Verwerfungen mit sich bringen. Bei sinkender und zugleich alternder Bevölkerung ist ein deutlicher Rückgang der privaten Nachfrage in vielen Wirtschaftssektoren zu erwarten. Regional orientierte Unternehmen am ländlichen Standort sind Wirtschaftsakteure, die von demographischen Veränderungen in der Region in besonderem Maße betroffen sind. Für sie stellt sich die Frage nach möglichen Anpassungsstrategien, um langfristig bei einer schrumpfenden und alternden Bevölkerung am ländlichen Standort überlebensfähig zu bleiben. Auf der Grundlage eines von PORTER und HARRIGAN in den 1980er Jahren entwickelten Modells der Wettbewerbsstrategien für schrumpfende Märkte leiten wir für das Fallbeispiel Oberfranken in einer explorativen Fallstudie unterschiedliche Kategorien betrieblicher strategischer Anpassungsreaktionen, sog. Anpassungsstrategien, für regionale Absatzmärkte ab. Die vorliegende Studie identifiziert eine große Bandbreite innovativer Strategien in diesem Bereich, die die Unternehmen in der Fallregion überwiegend zur Marktbehauptung am schrumpfenden Standort entwickeln und die ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig unterstützen können. Das Problembewusstsein und ein davon abgeleiteter Anpassungsdruck im Bereich der Absatzmärkte und die Art der Strategiebildung sind jedoch stark branchenabhängig. Ein Anpassungsdruck über die regionalen Absatzmärkte bildet nur für wenige Unternehmen aus bestimmten Branchen einen Auslöser für eine proaktive Strategiebildung in Anpassung an mittel- und langfristig absehbare Markt- und Nachfrageveränderungen durch die demographische Entwicklung. Zu einem eher kurzfristig-reaktiven Verhalten tragen verschiedene Faktoren bei, u.a. Ressourcendefizite aufgrund der ausgeprägten KMU-Struktur in der Fallregion, eine unzureichende Sensibilisierung für die sich abzeichnenden Chancen bzw. Herausforderungen auf den regionalen Absatzmärkten und Defizite in der wirtschaftspolitischen Unterstützung. Aus der Fallstudie wird deutlich, dass der langfristige Zeithorizont prognostizierter demographischer Marktveränderungen und der prozesshafte Charakter dieser Einflüsse besonders die adaptive Strategiebildung von KMU hemmen, die allgemein eine eher kurz- und mittelfristig orientierte Unternehmensplanung (wenn überhaupt) aufweisen.

Abstract

Demographic change in the rural region: Adaptive pressure and adaptive strategies of regionally oriented firms

According to the official population forecasts, demographic change will pose complex challenges on the rural regions of Germany. It is expected that they will face shrinking and ageing of their populations, leading most probably to decreases and structural changes in local demand in many industries within regional economies. Regionally oriented firms are key economic actors in such areas that will, without doubt, undergo significant changes in their business models and regional market activities. To sustain competitive advantage in the long run under these new constellations, such firms will have to seek for adaptive strategies to cope with the changes ahead. Based on a model developed by PORTER and HARRIGAN that stems from strategic management research of the 1980s, we present an exploratory study of the potential competitive strategies applied for shrinking regional markets. Using the NUTS-2 region of Upper Franconia (Bavaria, Germany) as case region, we derive different types of strategies for coping with market-related changes. Our empirical fieldwork identifies a broad range of innovative strategies that firms from the case region mainly use to sustain market leadership in shrinking regional contexts and that support their competitive advantage at their home location. However, perceptions of demographic change and adaptive pressures vary across industries. Only a few firms and industries (such as materially location-dependent sectors) perceive the need to proactively formulate and implement adaptive strategies for regional market areas, which aim at coping with market-related changes forecast for the future. Most firms operate in a rather reactive way, which can be explained with their smallness and lack of resources needed for proactive, strategic behaviour. Nevertheless, there is evidence of an overall insufficient awareness of firm-level chances and risks associated with demographic change. In addition, regional policies and institutions have not yet found adequate responses to support particularly regional and small firms in their endeavours to address these market-related demographic challenges. Thus, the paper ends up presenting some evident policy recommendations which refer to structural characteristics of the firms and specific effects associated with the phenomenon of demographic decline.

Demographischer Wandel, Schrumpfungsregionen, ländlicher Raum, betriebliche Anpassungsstrategien, Marktbehauptung, Rückzug

Demographic change, shrinking regions, rurality, firm-level adaptation, competitive strategies, market leadership, market exit

Einleitung

Der demographische Wandel wird als Entwicklungsprozess besonders für die regionale Wirtschaft in ländlichen Räumen Deutschlands zukünftig signifikante strukturelle Verwerfungen mit sich bringen (vgl. KOCKS et al. 2005). Bei sinkender und zugleich alternder Bevölkerung ist ein deutlicher Rückgang der privaten Nachfrage in vielen Wirtschaftssektoren zu erwarten.

Regional orientierte Unternehmen im ländlichen Raum sind Wirtschaftsakteure, die von demographischen Veränderungen in besonderem Maße betroffen sind. Unter dem Begriff *regional orientierte Unternehmen* werden in diesem Beitrag Unternehmen aus weitgehend standortgebundenen und insofern immobilen Branchen subsumiert, die vorwiegend im Konsumgüterbereich anbieten und regionale Konsumenten bedienen (vgl. ROSENFELD 2003). Über die Konstruktion dieses Unternehmenstyps lassen sich im ländlichen Raum verankerte Unternehmen nachfrageseitig über ihre Absatzregionen abgrenzen.¹ Das diesem Beitrag zugrunde liegende Raumverständnis ist also auf Marktregionen² von Unternehmen und Branchen im Sinne von Funktionalregionen ausgerichtet und verbindet diesen Raumbegriff in der Operationalisierung mit einer administrativen Regionsabgrenzung. Unternehmen mit den zugeschriebenen Struktureigenschaften sind angesichts einer Marktschrumpfung durch einen Rückgang der regionalen Nachfrage, wie sie beispielsweise der demographische Wandel erwarten lässt, nur begrenzt in der Lage, zur Sicherung eines bestimmten Mindestumsatzes oder -gewinns und zur Kom-

pensation negativer Veränderungen im regionalen Marktradius eine Expansion in überregionale oder internationale Absatzmärkte vorzunehmen (vgl. ROSENFELD 2006; COMMERZBANK 2009).

Während die Auswirkungen demographischer Veränderungen auf der regionalplanerischen Ebene und entsprechenden regionale Anpassungsstrategien intensiv erforscht sind (vgl. z.B. WINKEL 2006; PERSSON 2003; THRUN 2003), existieren bisher kaum Forschungsarbeiten zu den unternehmerischen Anpassungsstrategien im Kontext demographischer Schrumpfungsräume. Nur wenige Publikationen befassen sich explizit mit der Thematik schrumpfender Absatzmärkte aufgrund des demographischen Wandels (vgl. LÖWER 2009; LANGHOFF 2009; SUPRINOVIC u. KAY 2009; KRANZUSCH et al. 2010). Aber auch in diesen meistens empirisch ausgerichteten Studien fehlt in der Regel ein konzeptionelles Gerüst, das einen möglichen Zusammenhang zwischen marktbezogenen Veränderungen aufgrund der demographischen Entwicklung und Unternehmensstrategien modelliert. Diese „black box“ ist Ausgangspunkt und Motivation für eine Untersuchung der Auswirkungen des demographischen Wandels auf die absatzmarktbezogene Strategiebildung regional orientierter Unternehmen. Als Fallregion dient die NUTS-2-Region Oberfranken (vgl. LEICK u. MATUSCHESKI 2012a) – sie steht exemplarisch für überwiegend ländlich geprägte, periphere Regionen in Westdeutschland, die nach den Prognosen über die Bevölkerungsentwicklung zukünftig signifikanten Schrumpfungsprozessen unterliegen werden und für die sich erste Auswirkungen dieser Prozesse bereits aktuell manifestieren.

Konkret stehen drei Fragen im Fokus unserer grundsätzlich explorativen Analyse:

- Wie stark ist das Problembewusstsein der Unternehmen für die mit dem demographischen Wandel verbundenen marktbezogenen Veränderungen ausgeprägt, und welcher konkrete Anpassungsdruck ergibt sich für regional

orientierte Unternehmen in der Fallregion über die regionalen Absatzmärkte?

- In welchem Ausmaß entwickeln die Unternehmen Strategien für ihre Absatzmärkte in Erwartung demographischer Veränderungen bzw. als Reaktion auf den demographischen Wandel im regionalen Umfeld? Wie lassen sich diese Strategien beschreiben und typisieren?
- Welche Perspektiven und Chancen ergeben sich aus diesem Blickwinkel für die Entwicklung ländlicher Räume?

Regional orientierte Unternehmen im demographischen Wandel: Eine konzeptionelle Herleitung von Anpassungsdruck und strategischen Handlungsoptionen

Multiplizität der Problemfelder im Kontext des demographischen Wandels

Der demographische Wandel stellt regional orientierte Unternehmen im ländlichen Raum vor multiple Herausforderungen (vgl. ROSENFELD 2003, 2006). Ein Rückgang der privaten Nachfrage regionaler Konsumenten aufgrund einer Schrumpfung und (Über-)Alterung der Bevölkerung impliziert ceteris paribus, dass die betrachteten Unternehmen Umsatzrückgänge in regionalen Absatzmärkten verzeichnen.³ Dabei ist anzunehmen, dass vor allem regional orientierte Unternehmen durch ihre Standortbindung oder die Relevanz von Transportkosten von absatzseitigen Veränderungen aufgrund der demographischen Entwicklung betroffen sind. Im Vergleich dazu verfügen exportorientierte Unternehmen mit Standort im ländlichen Raum und sog. „footloose industries“, also standortunabhängige oder -neutrale Branchen, über ein erweitertes Handlungsspektrum, können sie doch regionale Absatzrückgänge gezielt durch die intensivere Bearbeitung überregionaler In- und Auslandsmärkte und

¹ In ökonomischen und wirtschaftsgeographischen Modellierungen erfolgt die Abgrenzung von Unternehmenstypen üblicherweise anhand der Nachfrage nach Produktionsfaktoren, insbesondere Arbeitskräften und Humankapital. Dieser Konzeptionalisierung regionaler Unternehmen stimmen wir grundsätzlich zu; sie ist für die hier vorgestellte Analyse der Effekte regionaler Absatzmärkte jedoch nicht zentral.

² Marktregionen sind hier weitgehend mit Absatzmarktregionen gleichzusetzen. Die Eingrenzung regional orientierter Unternehmen anhand dieses Kriteriums führt zu einer Überlappung mit dem Verständnis von Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU). Allerdings wird zunehmend anerkannt, dass auch KMU überregional und international tätig sind (vgl. KfW 2006).

³ Von der Möglichkeit wirtschaftspolitischer Interventionen wird abgesehen.

gegebenenfalls eine Anpassung ihrer Standortplanung kompensieren. Allerdings wird diese polarisierende Sichtweise durch Globalisierungsprozesse und die zunehmende Verbreitung neuer Technologien (insbesondere Informations- und Kommunikationstechnologien) herausgefordert (vgl. JOHNSON 2001). Faktisch verfolgen auch relativ standortgebundene Unternehmen im ländlichen Raum Expansions- und Internationalisierungsstrategien bzw. operieren zunehmend standortunabhängig.

Neben der Marktschrumpfung bringt der demographische Wandel außerdem eine strukturelle Verschiebung in den Alterskohorten regionaler Konsumenten mit sich. Besonders den älteren, einkommensstarken „best ager“ (vgl. POMPE 2007; KOHLBACHER u. HERSTATT 2008) wird ein erhebliches Marktpotenzial zugeschrieben. Unklar ist, ob diese Kundengruppe quantitativ in den strukturschwächeren ländlichen Regionen von Bedeutung ist. Eine veränderte Altersstruktur der Bevölkerung hat darüber hinaus – zumindest bei überwiegend im regionalen Umfeld rekrutierenden Betrieben – eine Alterung der Belegschaft und Engpässe bei jüngeren Arbeitskräften zur Folge. Eine älter werdende Belegschaft korreliert gerade in Familienbetrieben und KMU häufig mit einer Alterung der Management- und Geschäftsführungsebene.

Daher betreffen demographische Schrumpfs- und Transformationsprozesse regional orientierte Unternehmen mehrfach: durch einen quantitativen Rückgang regionaler Nachfrager, veränderte Konsumentenstrukturen und qualitative Veränderungen in der privaten Nachfrage, aufgrund von Veränderungen in Angebot und Struktur regionaler Arbeitsmärkte sowie durch Auswirkungen auf die betriebliche Organisationsstruktur. Dies gilt um so mehr für Unternehmen in ländlich-peripheren Räumen (vgl. ROSENFELD 2003, 2006). Dort stellt der demographische Wandel neben anderen, strukturell oder lagebedingten Problemfeldern eine wichtige Transformationsbedingung für

ansässige Wirtschaftsakteure dar (vgl. KÜPPER 2010; BORN 2011).

Unternehmensstrategien für schrumpfende Märkte

Auch aus der Perspektive der Unternehmensführung und des strategischen Managements wird der demographische Wandel als eine Veränderung im externen Umfeld eines Unternehmens betrachtet, die das Unternehmen in seiner Strategiewahl beeinflusst und zu einer strategischen Neupositionierung veranlassen kann (vgl. SCHWENK 1995; LOZADA u. CALANTONE 1996; JOHNSON et al. 2008). Diese Sichtweise basiert auf der Vorstellung, dass Unternehmen ihre Strategien so ausrichten, dass sie auch in einem Umfeld des Wandels ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und im Markt verbleiben (vgl. DE SMIT u. WEVER 1990, S. 11). PORTER (1996, S. 64) bezeichnet diese Strategien als Wettbewerbsstrategien und versteht darunter langfristig orientierte, bewusste und planvolle Handlungen und Verhaltensweisen von Unternehmen bzw. der Unternehmensführung, die auf dauerhafte Wettbewerbsvorteile im Markt – auch in Zeiten des Wandels – zielen (vgl. JOHNSON et al. 2008, S. 2). Das Konzept der Wettbewerbsstrategien lässt sich auf Situationen der Marktschrumpfung übertragen. PORTER (1998) und HARRIGAN (1980, 1985) formulieren dazu eine einfache Entscheidungsmatrix spezifischer Wettbewerbsstrategien (vgl. HARRIGAN u. PORTER 1983, S. 119).

Dabei verstehen sie unter Schrumpfung einen Rückgang des Marktes oder Marktpotenzials aufgrund langfristig wirkender externer Veränderungen der Konsumentenpräferenzen, Technologien oder Demographie (PORTER 1998, S. 258; HARRIGAN u. PORTER 1983, S. 112; HARRIGAN 1980, S. 21). Im Fokus sind Branchen, die über einen längeren Zeitraum einen allmählichen, aber kontinuierlichen Rückgang der Absatzzahlen ihrer Produkte und Dienstleistungen erfahren, beispielsweise durch die Verbreitung neuer Technologien oder einen Rückgang der Bevölkerung. HARRIGAN und PORTER (1983) und PORTER (1998, S. 318ff.) beschreiben

für diese Konstellationen geeignete Wettbewerbsstrategien, um der Marktschrumpfung zu begegnen.

Demographischen Veränderungen schreiben sie spezifische Eigenschaften bzw. Wirkungen auf das Unternehmen und sein Wettbewerbsumfeld zu: Im Gegensatz zu dem Aufkommen neuer Technologien besteht beim Phänomen des demographischen Wandels nicht die Gefahr eines steigenden Konkurrenzdrucks durch Substitutgüter, worin PORTER (1998, S. 258) eine Chance für im Markt verbleibende Unternehmen sieht. Allerdings implizieren Marktveränderungen aufgrund demographischer Entwicklungen im Vergleich zu technologischen Neuerungen größere Unsicherheiten über das zukünftige Marktpotenzial und ein entsprechend höheres unternehmerisches Risiko (HARRIGAN 1980, S. 25).

In der Argumentation von PORTER (1998) und HARRIGAN (1980) wirkt zudem ein Bündel komplexer Einflussfaktoren auf die Strategiewahl der Unternehmen unter Schrumpfungsbedingungen ein. Dies sind die Preiselastizität der Nachfrage bzw. des Einkommens, die Existenz von Unternehmenskooperationen und -netzwerken, ein eingeführter Markenname, die Höhe der Wechselkosten für Kunden und der Grad der Kundenbindung, der Marktanteil des Unternehmens sowie Möglichkeiten zur Diversifizierung bestehender Geschäftsfelder. In Märkten mit geringer Preissensibilität der Kunden und ausgeprägter Kundenloyalität können Unternehmen beispielsweise ihre Wettbewerbsfähigkeit trotz Schrumpfung leichter behaupten. Bestehende Netzwerke (z.B. regionale Zuliefernetzwerke) können die Existenz des Unternehmens im schrumpfenden Markt zusätzlich sichern. Bestehen dagegen deutliche Unsicherheiten über die weitere Nachfrageentwicklung oder die zukünftige Wettbewerbssituation, reagieren die regionalen Konsumenten sehr preiselastisch und können mit geringen Kosten zu anderen regionalen Anbietern wechseln, dann wirken diese Bedingungen eher auf einen

Marktaustritt als auf einen Verbleib im Markt hin (vgl. HARRIGAN 1985, S. 115).

Aufgrund der Komplexität dieser Einflussfaktoren, die im Zusammenspiel auf das Unternehmen und seine Strategiebildung wirken, sehen PORTER und HARRIGAN in schrumpfenden Märkten oder Branchen eine Vielzahl adäquater strategischer Handlungsoptionen für Unternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit (PORTER 1998, S. 255, S. 267; HARRIGAN 1980, S. 22), die sich zwei grundsätzlichen Richtungen zuordnen lassen:

- *Marktbehauptungsstrategien* zielen auf eine langfristige Existenzsicherung im Markt und setzen dauerhafte Wettbewerbsvorteile des Unternehmens (z.B. Kostenvorteile, Patente, eine hohe Reputation) voraus. PORTER (1998, S. 267ff.) unterscheidet in der Gruppe der Marktbehauptungsstrategien zwischen der *Marktführerschaft* und *Nischenstrategie*. Um die Position eines Marktführers zu erreichen, muss das Unternehmen gegenüber seinen Konkurrenten überdurchschnittlich profitabel sein. Dies kann über eine Forcierung der Marketingaufwendungen, massive Investitionen oder den Kauf von Konkurrenzunternehmen und ähnliche Maßnahmen erreicht werden. Eine Nischenstrategie setzt dagegen auf eine profitable Nische mit Wachstumsperspektiven gegen den Trend im schrumpfenden Markt.
- *Rückzugsstrategien* werden gewählt, wenn ein Unternehmen sich auf lange Sicht aus dem schrumpfenden Markt zurückziehen will oder muss. Dies ist der Fall, wenn das Unternehmen im Markt kein Wachstumspotenzial (mehr) sieht oder nicht über ausreichende Wettbewerbsvorteile verfügt, um langfristig im Markt zu bestehen. Rückzugsstrategien können als *kontrollierter, langsamer* Abbau von Kapazitäten (Personal, Ressourcen, Investitionen etc.) oder als eher *radikaler, schneller Marktaustritt* durch Geschäftsschließung, Produktionsstilllegung etc. gestaltet sein.

Das Modell von PORTER und HARRIGAN

leitet sich induktiv aus Branchenanalysen und -befragungen im nordamerikanischen Kontext der 1970er Jahre ab und ist normativ geprägt. Es steht in der Tradition einer in den 1980er und 1990er Jahren populären Denkrichtung des strategischen Managements, in der das Wettbewerbsverhalten und die Brancheneigenschaften für Unternehmensstrategien von herausragender Bedeutung sind (vgl. MINTZBERG et al. 2005). Da das Modell keine statistisch abgesicherten Erkenntnisse über die Strategiewahl in schrumpfenden Märkten zulässt, dient es im vorliegenden Beitrag vor allem als Ausgangspunkt zur Beschreibung und Typisierung möglicher Anpassungsstrategien im demographischen Schrumpfungskontext. Zu berücksichtigen ist dabei, dass das betriebswirtschaftliche Konzept keinen expliziten Raumbezug enthält und unabhängig von der Betriebsstruktur formuliert ist. Aus wirtschaftsgeographischer Sicht fehlen also wichtige erklärende Faktoren wie kontextuelle und unternehmensstrukturelle Variablen oder ein differenzierter Raumbegriff. Trotz dieser Einschränkungen eignen sich die Arbeiten von PORTER und HARRIGAN als theoretisch-konzeptioneller Rahmen, um systematisch die Möglichkeiten strategischer Anpassung im demographischen Schrumpfungskontext aus einzelbetrieblicher Sicht zu erfassen und relevante Anpassungsstrategien zu strukturieren.

Charakteristika der demographischen Schrumpfung im Untersuchungsraum

Der Regierungsbezirk Oberfranken (NUTS-2-Region) gehört zu den ländlich geprägten Regionen Westdeutschlands, die bereits seit mehreren Jahren im Saldo einen Rückgang der Bevölkerung verzeichnen (siehe Karte, vgl. EU-KOMMISSION 2010; BBSR 2005). Im Zeitraum 2003–2008 verloren fast alle Kreise Oberfrankens Bevölkerung. Ursächlich für diese Entwicklung sind die Abwanderung vor allem junger Einwohner aus der Region, die kaum durch den überregionalen Zuzug ausgeglichen wird, und die Überalterung der verbleibenden Bevölke-

rung.⁴ Nach der aktuellen Bevölkerungsprognose des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung wird Oberfranken auch zukünftig zu den bayerischen Regierungsbezirken mit den deutlichsten Bevölkerungsverlusten zählen. Danach soll die Bevölkerungszahl Oberfrankens innerhalb von 20 Jahren um 9,2 % sinken und das Durchschnittsalter der Bevölkerung um knapp 6 Jahre auf 48,3 Jahre zunehmen; der Altenquotient, also der Anteil der älteren Bevölkerung im Verhältnis zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, wird entsprechend von 35,5 auf 52,6 steigen (vgl. BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG 2011, S. 132ff.).

Die in der Vergangenheit eingesetzten und zukünftig fortschreitenden Prozesse einer Bevölkerungsschrumpfung und altersstrukturellen Verschiebung variieren jedoch deutlich, wenn man die Ebene der NUTS-2-Regionen oder bayerischen Regierungsbezirke verlässt und sich der Bevölkerungsprognose für die kreisfreien Städte und Landkreise Oberfrankens zuwendet (siehe Karte). Vor allem der vom industriellen Strukturwandel geprägte und überwiegend ländlich-periphere Nordosten wird laut Prognose in der nahen Zukunft von Bevölkerungsverlusten im zweistelligen Prozentbereich betroffen sein. Oft durchliefen diese Kreise bereits in der Vergangenheit Transformations- und Abwanderungsprozesse durch wirtschaftlichen Strukturwandel im Industrie- und Dienstleistungsbereich (bspw. im Tourismus in den ländlichen Gemeinden). Andere Teilräume des Untersuchungsraums sind aufgrund der Grenznahe zur Tschechischen Republik als peripher einzustufen. Für die Oberzentren Coburg und Hof wird ein drastischer Rückgang der Bevölkerung prognostiziert. Hingegen verzeichnen die

⁴ Im Hinblick auf Spezifika der Fallregion verstehen wir unter dem Phänomen des demographischen Wandels die beiden zusammenhängenden Prozesse Bevölkerungsverluste durch Nettosterbeüberschüsse und eine Alterung aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung mit der Folge einer Verschiebung in der altersstrukturellen Verteilung der Bevölkerung. Unter der Bedingung, dass sich das Migrationsverhalten nicht grundlegend ändert, ist daraus kein signifikanter Beitrag zur Stabilisierung der Bevölkerungsentwicklung in der Fallregion zu erwarten.

Universitätsstandorte Bayreuth und Bamberg in dem betrachteten Zeitraum nur eine leichte Schrumpfung bzw. wachsen sogar leicht. Demographisch wachsende oder relativ stabile Kreise finden sich auch in räumlicher Nähe zum Agglomerationsraum Nürnberg-Erlangen, z.B. der Landkreis Forchheim.

Die Bevölkerungsprognosen deuten also darauf hin, dass der demographische

Wandel die bestehenden Disparitäten zwischen dem wirtschaftsschwachen Nordosten Oberfrankens und den wirtschaftlich prosperierenden südwestlichen Landkreisen und Städten in der Nähe des Agglomerationsraums Nürnberg-Erlangen verschärfen wird. Die Betrachtung der Bevölkerungsentwicklung in der Fallregion veranschaulicht, wie heterogen sich demographische Verände-

rungsprozesse auf unterschiedlichen räumlichen Betrachtungsebenen darstellen. Der Eindruck einer flächendeckenden Schrumpfungsregion relativiert sich demnach bei differenzierter Betrachtung beispielsweise auf der kleinräumigen Kreisebene.

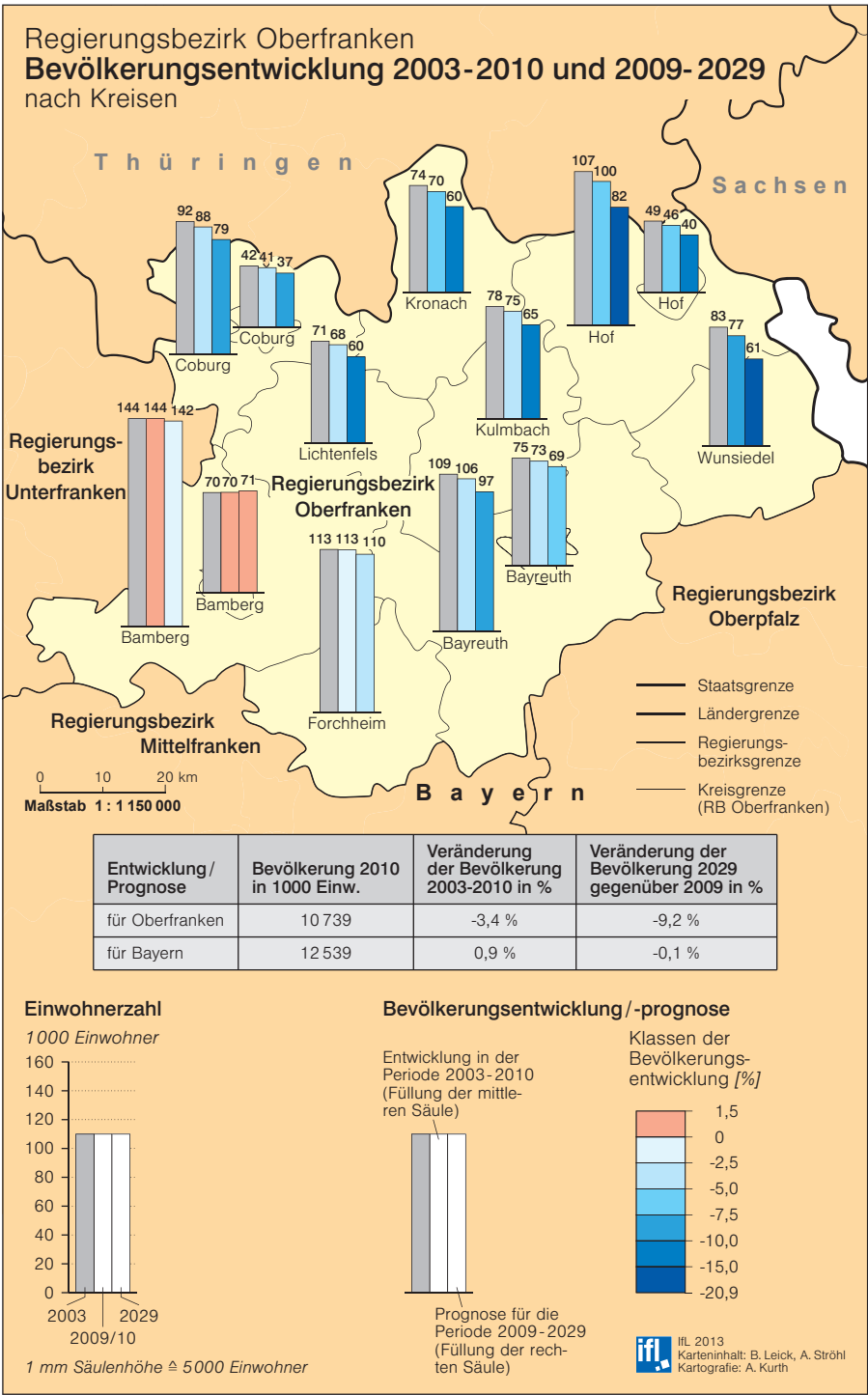
Methodischer Ansatz, Forschungsdesign und Stichprobeneigenschaften

Grundlegende Annahmen und Hypothesen

Unsere konzeptionellen Überlegungen basieren auf verschiedenen Grundannahmen über das Verhalten regional orientierter Unternehmen bezüglich demographischer Veränderungen. Aufgrund einer grundsätzlichen Verankerung dieser Unternehmen am Standort ist der Ausgangspunkt der eigenen Überlegungen zunächst, dass der demographische Wandel für sie einen wichtigen Einflussfaktor darstellt und ihr unternehmerisches Verhalten, insbesondere ihre Strategiebildung, prägt.

Angeichts der in den Bevölkerungsprognosen für ländlich-periphere Regionen in Deutschland ausgewiesenen demographischen Schrumpfung ist anzunehmen, dass zukünftig strategische Anpassungen der Unternehmen im Bereich der regionalen Absatzmärkte notwendig sein werden, um langfristig die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit im demographischen Schrumpfungs-kontext zu sichern. Standortgebundene Unternehmen können die Auswirkungen demographischer Veränderungen auf regionalen Teilmärkten auf der betrieblichen Ebene zumindest teilweise durch eine proaktive Strategiebildung oder strategische Reaktionen, sog. Anpassungsstrategien, abfedern.

Diese Sichtweise wird durch eine gute Prognostizierbarkeit demographischer Veränderungen gestützt. Anders als bei schockartig wirkenden, schwer vorhersehbaren Ereignissen wie z.B. plötzlichen Absatzeinbrüchen durch Krisen oder das Auftreten neuer Wettbewerber, kurzfristigen Änderungen der Konsumentenpräferenzen durch Modetrends oder Epide-



Karte: Bevölkerungsentwicklung in Oberfranken 2003-2010 und 2009-2029

mien (siehe die EHEC-Krise 2011) vollzieht sich der demographische Wandel nicht abrupt. Stattdessen bauen sich die konkreten Wirkungen demographischer Schrumpfung auf die betrieblichen Aktionsfelder – etwa Absatz und Vertrieb – allmählich auf. Dies ermöglicht und erfordert zugleich eine besondere Voraussicht in der langfristigen Planung und Strategieentwicklung und setzt voraus, dass Unternehmen für die prozesshaften Auswirkungen frühzeitig sensibilisiert sind, sofern sie nicht bereits einen Anpassungsdruck aufgrund dieser Veränderungen spüren. Die prozesshafte Wirkung des demographischen Wandels bietet also einerseits die Chance frühzeitiger einzelbetrieblicher Weichenstellungen durch innovative Strategien, birgt aber auch die Gefahr, dass die Notwendigkeit zur strategischen Neuorientierung nicht (früh genug) erkannt wird.

Grundhypothese dieses Beitrags ist, dass regional orientierte Unternehmen im demographischen Wandel und im Kontext des ländlichen Raums betriebliche Anpassungsstrategien, beispielsweise eine Anpassung ihrer Güter und Dienstleistungen an die Marktveränderungen, einen Austritt aus dem Markt bzw. ein Ausweichen auf umsatzstärkere überregionale Marktregionen, formulieren und implementieren können, um auf einzelbetrieblicher Ebene marktbezogene Veränderungen zu begegnen.

Methodischer Ansatz und Forschungsdesign

Der methodische Ansatz des vorgestellten Projekts ist überwiegend explorativ und zielt darauf ab, grundlegende Einblicke in das Spektrum möglicher Wahrnehmungsmuster und Anpassungsstrategien zu erhalten. Das Projekt basiert auf einer zweistufigen Befragung im Untersuchungsraum Oberfranken (NUTS-2-Region bzw. Regierungsbezirk) im Jahr 2011 (vgl. zum Forschungsdesign LEICK u. MATUSCHEWSKI 2012a, b).

Diese beruht im ersten Schritt auf persönlichen oder telefonischen Interviews mit 24 ausgewählten Unternehmen, denen zum Zwecke einer hohen inhaltlichen

Offenheit ein teilstrukturierter Leitfaden mit überwiegend offenen Fragen und narrativen Elementen zugrunde gelegt wurde. Die Branchenauswahl in diesem Teil der empirischen Arbeiten erfolgte schrittweise (vgl. ROSENFELD 2003, 2006): Übergeordnete Auswahlkriterien waren, dass sich die betrachteten Branchen in der Regionalwirtschaft durch einen überwiegend regionalen Absatzradius auszeichnen und dass sich aufgrund dieser Eigenschaft und weiterer theoretischer Vorüberlegungen eine Betroffenheit durch den demographischen Wandel im regionalen Marktumfeld vermuten lässt. Daher wurde zunächst der regional orientierte Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich eingegrenzt, da dieser Bereich im Vergleich zu überregional oder international agierenden Konsumgüterherstellern, Dienstleistungsunternehmen oder Industriegüterproduzenten bezüglich des Absatzes deutlicher von den Auswirkungen regionaler demographischer Veränderungen betroffen sein sollte. Verfeinert wurde diese Auswahl durch die Aufnahme von Sektoren, die besonders auf jüngere bzw. ältere Kunden ausgerichtet sind, also von einer veränderten Altersstruktur regionaler Kunden betroffen sein sollten. Zur weiteren Differenzierung wurden als Auswahlkriterien eine erwartete oder faktisch eingetretene Nachfrageveränderung aufgrund des demographischen Wandels angelegt. Danach sind besonders Branchen mit einer hohen (z.B. Bekleidung oder Medizinprodukte) bzw. niedrigen Einkommens- oder Preiselastizität der Nachfrage (bspw. Lebensmittel oder Bildungsleistungen) interessant. Da sich mit dem demographischen Wandel nicht nur die private Konsum- und Dienstleistungsnachfrage, sondern auch die Kosten der Bereitstellung von Gütern und Leistungen sowie die Güterpreise verändern können, wurden ergänzend Sektoren mit erwarteten oder faktischen Umsatzveränderungen aufgrund der demographischen Entwicklung aufgenommen (vgl. ROSENFELD 2006).

Anhand dieser heuristisch abgeleiteten Kriterien wurden folgende Kernbranchen

für die qualitative Befragung identifiziert (vgl. dazu LEICK u. MATUSCHEWSKI 2012a, S. 4): Nahrungs- und Genussmittelhersteller, regional orientierter Einzelhandel (vor allem Lebensmittel- und Textileinzelhandel), personenbezogene Dienstleistungen (z.B. Friseure, Fahrschulen), Gesundheits- und Sozialwesen (Pflegedienste und -einrichtungen, Krankenhäuser, Ärzte), Agrargüterhersteller und Landwirtschaft, insbesondere ökologische Landwirtschaft, Garten- und Landschaftsbau, Anbieter von Bildungsdienstleistungen, Immobilienanbieter und -dienstleister, Verkehrs-, Post- und Telekommunikationsdienstleistungen, Anbieter öffentlicher Infrastruktur und Güter (z.B. regionale Verkehrsverbünde, regionale Finanzdienstleister und Banken, Versorgungsunternehmen), das Hotel- und Gaststättengewerbe sowie regional tätige Handwerksunternehmen (z.B. Bau- und Baunebengewerbe).

Die Erkenntnisse aus den qualitativen empirischen Arbeiten flossen in eine standardisierte Unternehmensbefragung (Stichprobengröße $n=589$, Datenquelle: Hoppenstedt-Firmendatenbank) mit einer erweiterten Branchenauswahl ein (vgl. LEICK u. MATUSCHEWSKI 2012a, S. 4), um die identifizierten Antwortmuster und Interpretationen systematisch abzufragen und auf eine breitere empirische Basis zu stellen. Trotz einer Nachfassbefragung nahmen nur 81 Unternehmen an der postalischen Befragungsrunde teil (Rücklaufquote: 13,7 %), so dass der Erkenntniswert dieser empirischen Arbeit eingeschränkt ist (vgl. dazu LEICK u. MATUSCHEWSKI 2012a, S. 3). Aufgrund dessen stehen in diesem Beitrag die Ergebnisse der qualitativen Unternehmensbefragung im Vordergrund und werden punktuell um aussagekräftige Erkenntnisse aus der postalischen Befragung ergänzt.

Eigenschaften der Stichprobe

Die Unternehmen im postalisch erhobenen Sample lassen sich über eine deskriptiv-statistische Analyse bezüglich ihrer strukturellen Eigenschaften charakterisieren: Bei der Mehrzahl der befrag-

ten Unternehmen handelt es sich bezüglich der Mitarbeiterzahl und Umsatzhöhe um kleine oder mittlere Unternehmen nach der Definition der EU-Kommission (EG 2006) und um rechtlich selbständige Unternehmen, die nicht in eine in- oder ausländische Konzernstruktur eingebunden sind (siehe Tab.). Für knapp 75 % dieser Unternehmen ist Oberfranken im Vergleich zu überregionalen inländischen Marktregionen und Exportmärkten der wichtigste Absatzmarkt, so dass die erfassten Unternehmen in diesem Sinne überwiegend als regional orientiert bezeichnet werden können. Diese Struktureigenschaften spiegeln sich auch in den für die qualitativen Gespräche ausgewählten Unternehmen wider.

Oberfranken Ausgewählte Struktureigenschaften der Unternehmen	
Mitarbeiterzahl (n = 81)	Prozent
< 10	9,9
10 - 49	66,7
50 - 249	21,0
> 250	2,4
Umsatz (n = 78)	Prozent
max. 100 000 €	0
max. 1 000 000 €	24,4
max. 2 000 000 €	35,9
max. 10 000 000 €	23,1
max. 50 000 000 €	11,5
> 50 000 000 €	5,1
Konzernintegration (n = 80)	Prozent
ja	6,2
nein	93,8

Tab.: Ausgewählte Struktureigenschaften der Unternehmen

Empirische Ergebnisse

Wahrnehmung demographischer Schrumpfung und Anpassungsdruck auf regionalen Absatzmärkten

Die Ergebnisse beider Befragungen unterstreichen, dass die Unternehmen den demographischen Wandel im regionalen Umfeld als relevanten Einflussfaktor auf unternehmerisches Handeln wahrnehmen. Nach eigenen Angaben spüren rund 67 % der Unternehmen (postalische Befragung, n=81) Veränderungen in der Region aufgrund des demographischen Wandels. Knapp 56 % der Unternehmen (n=81) beschäftigen sich darüber hinaus

aktiv mit dem Thema. Dabei setzen sich Unternehmen, die bereits konkrete Auswirkungen des demographischen Wandels erkennen, häufiger mit der Thematik (79,6 %) auseinander als Betriebe, für die demographische Veränderungen (noch) nicht spürbar sind (20,4 %, Chi-Quadrat: 26,351, p<0,000, n=73). Eine Sensibilisierung für demographische Veränderungen und mit diesem Prozess verbundene Marktveränderungen scheint demnach mit einem Anpassungsdruck über regionale Märkte im Zusammenhang zu stehen. Allerdings ist zu vermuten, dass der prozesshafte Charakter des demographischen Wandels die Wahrnehmung der damit verbundenen Effekte dämpft. Darauf deuten die Aussagen der Befragten aus den qualitativen Interviews hin – sie geben überwiegend an, dass sich die Auswirkungen demographischer Veränderungen für ihr Unternehmen prozesshaft aufbauen und nahezu schleichend manifestieren, jedoch mit kontinuierlicher Intensität wahrgenommen werden.⁵

Die Unternehmen thematisieren in diesem Kontext die heterogene Betroffenheit der oberfränkischen Gemeinden und Landkreise von demographischer Schrumpfung; eine ausgeprägte demographisch induzierte Schrumpfung machen sie vor allem im Nordosten der Fallregion und ganz konkret in Hof aus. Diese Regionen zeichnen sich im Kontext demographischer Schrumpfung durch multiple Problemlagen aus, was sich auch in der Wahrnehmung der befragten Unternehmen zeigt.

Bezüglich der Bedeutung regionaler Teilmärkte geht aus den Interviews deutlich hervor, dass die Gesprächspartner branchen- und betriebsübergreifend vor allem auf dem regionalen Arbeitsmarkt Veränderungen in Verbindung mit dem demographischen Wandel feststellen und einen Anpassungsdruck spüren. Die wahrgenommenen Veränderungen ordnen sie dem Problemfeld eines sog. Fach-

kräftemangels zu, der sich in einem Mangel an jüngeren, qualifizierten Arbeitskräften in der Region und Problemen bei der Besetzung von Ausbildungsstellen äußert. Eng damit verbunden ist das Thema Unternehmensnachfolge bei inhaber- und familiengeführten mittelständischen Betrieben in Oberfranken. Die Befragten geben Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen im mittleren und oberen Management an.

Auch auf regionalen Absatzmärkten, also bezüglich Anzahl und Struktur regionaler Kunden, machen die befragten Unternehmen Veränderungen durch demographische Schrumpfung aus. Branchenübergreifend vermerken sie einen absoluten Anstieg älterer Kunden und eine relative altersstrukturelle Verschiebung zugunsten dieser älterer Kunden. Seltener nehmen die Unternehmen im Saldo einen Rückgang der Zahl der regionalen Konsumenten wahr. Veränderungen ihrer regionalen Bezugsmärkte (wie z.B. eine Reduzierung der Zuliefererdichte aufgrund von Betriebsschließungen oder -verlagerungen) sind für die Unternehmen überwiegend unbedeutend, auch weil nur wenige Unternehmen regionale Vorleistungen und Endprodukte beziehen. Daraus lässt sich schließen, dass das Problembewusstsein bzw. ein entsprechender Anpassungsdruck über regionale Arbeitsmärkte zum gegenwärtigen Zeitpunkt deutlich stärker sind als im Bereich regionaler Absatz- und Bezugsmärkte.

Bei den regional orientierten Unternehmen, die Auswirkungen demographischer Schrumpfung auf ihren Absatz in der Marktregion Oberfranken feststellen, zeigen sich branchenspezifische Muster. Unternehmen aus dem Handwerk, dem Einzelhandel, der Landwirtschaft, dem Bildungsbereich und anderen konsumentenorientierten Dienstleistungen (z.B. Friseure, Fahrschulen) sowie dem Sozial- und Gesundheitswesen stellen in der Tat im Saldo eine geringere Nachfrage durch regionale Konsumenten aufgrund der Schrumpfung in Oberfranken fest (siehe Zitate). Auch Unternehmen der Immobilienwirtschaft und öffentliche Versorger,

⁵ Die Antwortmuster zu der Frage, seit wann demographische Veränderungen wahrgenommen werden, sind heterogen. Ein gemeinsamer Nenner ist, dass der demographische Wandel meistens ein relativ junger Einflussfaktor auf unternehmerisches Handeln ist.

also materiell standortgebundene Unternehmen, geben solche negativen Auswirkungen demographischer Prozesse in der Region zu Protokoll. Für regionale Anbieter im Gesundheits- und Sozialwesen steigt zwar theoretisch der Versorgungsbedarf durch die Alterung der Bevölkerung, aber eine potenziell höhere Nachfrage am Standort wird als positiver Effekt der demographischen Entwicklung überlagert durch die Strukturschwäche des Untersuchungsraums und die damit verbundene niedrige Kaufkraft regionaler Nachfrager.

„Wir merken sehr stark, dass wir wegen dieser starken Schrumpfung in unserer Region hinsichtlich der Bevölkerungszahlen wesentlich weniger Nachfrage haben.“ (Unternehmen Nr. 9, Immobilienbereich)

„Unser Kundenstamm wächst noch, aber es wird immer schwieriger, neue Kunden zu gewinnen. (...) Ich merke schon, dass es weniger Menschen in der Region gibt.“ (Unternehmen Nr. 3, Friseur)

Allerdings beziehen die Unternehmen, die bereits rückläufige Kundenzahlen oder Umsätze aufgrund der demographischen Entwicklung vermerken, diese Veränderungen bisher nur auf bestimmte Bereiche ihres Produkt- und Leistungsportfolios (siehe Zitate). Es gelingt ihnen also, Absatz- oder Umsatzrückgänge in einem aufgrund des demographischen Wandels schrumpfenden Segment ihrer Geschäftstätigkeit durch Umsatzzuwächse in demographieunabhängigen oder wachsenden Sparten auszugleichen.

„Das Marktpotenzial an Gartenrenovierungen ist unendlich groß. (...) Der Sektor der Neubauten [von Gärten, Anm. des Interviewers] spielt dagegen fast keine Rolle mehr.“ (Unternehmen Nr. 7, Garten- und Landschaftsbau)

„Wir spüren es [den demographischen Wandel, Anm. des Interviewers] an der Aufgabenstellung, dass wir gar nicht genügend Plätze in der Altenpflege, Altenbetreuung und -beratung schaffen können. (...) Auf der anderen Seite merke ich im Bereich der Kinder-, Jugend- und Er-

wachsenhilfe, dass wir zum Beispiel kleinere Klassen haben.“ (Unternehmen Nr. 14, Sozialanbieter)

Relative Verschiebungen in den Alterskohorten zugunsten älterer Kunden stellen nicht für alle Unternehmen eine negative Entwicklung dar, sondern einige Unternehmen verbinden damit neue Marktchancen oder registrieren bereits steigende Absatzzahlen und Umsätze mit dieser Kundengruppe (siehe Zitate). Diese Unternehmen sind dem Gesundheits- und Pflegebereich, der Hotellerie und Tourismusbranche sowie der ökologischen Landwirtschaft zuzuordnen. Dies sind allgemein Branchen, die von einem tendenziell höheren Gesundheitsbewusstsein und ausgeprägten Präferenzen für hochwertige Freizeitleistungen und Lebensmittel älterer, einkommensstarker Kunden profitieren. Der qualitative Wandel des Konsumverhaltens älterer Kunden geht aus Sicht der Befragten neben dem gestiegenen Qualitätsbewusstsein mit daraus abgeleiteten komplexen Produkt- und Leistungsanforderungen einher. Die befragten Unternehmen des Ernährungsgewerbes und der Landwirtschaft berichten von einer Präferenz gerade älterer Konsumenten für Convenience-Produkte und kleinere Verpackungseinheiten. Einen Wandel der Kundenbedürfnisse durch die Überalterung in der Region konstatieren ebenfalls die Befragten aus dem Pflege- und Sozialbereich sowie der Immobilienwirtschaft. Dieser Wandel äußert sich in neuen, höheren Ansprüchen an Pflegebedarfe (z.B. neue oder komplementäre Dienstleistungen zur Pflegeleistung) und Wohnraumgestaltung. Hier schafft eine höhere Nachfrage in Kombination mit steigenden Qualitätsanforderungen und neuen Präferenzen älterer Konsumenten Raum für betriebliche Innovationen im Sinne neuer Produkte oder Produktanpassungen. Die veränderten Anforderungen älterer Kunden verlangen den Unternehmen aber gleichzeitig neue, innovative Formen der Produktgestaltung, des Marketing und Vertriebs ab (siehe Zitate).

„Uns spielt der demographische Wandel in die Hände. Die Kunden werden im-

mer älter und rüstiger.“ (Unternehmen Nr. 24, Reiseveranstalter)

„Wenn ich den Begriff ‚demographischer Wandel‘ lese, dann fällt mir als erstes nicht unbedingt etwas Negatives dazu ein. Mir fällt vor allem Positives ein: Die Kunden werden älter und gesünder. Sie haben mit 65 oder 70 Jahren eine hohe Lebensqualität. Sie sind (...) reisemüde. (...) Der Garten spielt zunehmend eine wichtige Rolle. (...) Das ist eine große Chance.“ (Unternehmen Nr. 7, Garten- und Landschaftsbau)

„Die besten Kunden sind die Kunden ab 50plus. (...) Sie bilden Vermögen, sind ortstreu. (...) Sie sind konsumfreudig und möchten einen persönlichen Berater. (...) Wir spüren momentan nichts Negatives.“ (Unternehmen Nr. 15, regionaler Finanzdienstleister)

„Diese Zielgruppe [der über 75-jährigen Gäste, Anm. des Interviewers] (...) hat ein extrem hohes Ruhebedürfnis. Auch das Speiseangebot muss auf die älteren Gäste abgestimmt sein – eher klein, aber regionstypische Gerichte. (...) Im Bereich Ausstattung merken wir ebenfalls besondere Anforderungen. (...) Die älteren Gäste fragen das spezifisch nach.“ (Unternehmen Nr. 23, Touristikanbieter und Hotellerie)

Zusammenfassend wird der demographische Wandel von diesen Unternehmen deutlich wahrgenommen und stellt sie vor komplexe Herausforderungen auf regionalen Absatzmärkten. Die Komplexität ergibt sich aus einem Rückgang angestammter Kunden und aus neuen unternehmerischen Chancen mit älteren, einkommensstarken, aber auch anspruchsvollen Konsumenten. Das Problembewusstsein für Marktrisiken und -chancen des demographischen Wandels variiert branchenspezifisch. Nur wenige Unternehmen und Branchen verspüren aktuell einen so starken Anpassungsdruck über die regionalen Absatzmärkte, dass sie eine entsprechende strategische Anpassung vornehmen.

Anpassung an den demographischen Wandel durch Strategiebildung?

Daran schließt sich die Frage, in welchem

Ausmaß die Unternehmen auf demographische Veränderungen mittels unternehmerischer Strategien proaktiv agieren oder reagieren.⁶ Die Mehrzahl der postalisch befragten Unternehmen gibt an, dass sie sich aufgrund dieser Veränderungen im regionalen Umfeld zumindest Gedanken über eine strategische (Neu-) Ausrichtung im Bereich der Absatzmärkte macht. Rund 40 % der Unternehmen entwickeln bereits absatzmarktbezogene Anpassungsstrategien oder setzen entsprechende Strategien um (n=83, Mehrfachantworten).

Die Neigung der Unternehmen zur Strategiebildung hängt davon ab, ob die Auswirkungen demographischer Veränderungen auf die regionale Nachfrage für sie konkret spürbar sind. Unternehmen, die bereits konkrete Effekte wahrnehmen, entwickeln häufiger Strategien (Chi-Quadrat 5,877, $p < 0,015$, n=73) als Unternehmen, die noch keine Veränderungen

dem strategierelevanten Thema und der Entwicklung von Strategien aufgrund demographischer Veränderungen an.

Unternehmerische Anpassungsstrategien für regionale Absatzmärkte

Im Spektrum der Anpassungsstrategien, die sich in der postalischen Befragung und in den persönlichen Unternehmensinterviews identifizieren lassen (siehe Abb., vgl. LEICK u. MATUSCHEWSKI 2012a, b), finden sich die von PORTER (1998) und HARRIGAN und PORTER (1983) beschriebenen Wettbewerbsstrategien wieder. Darüber hinaus lassen sich weitere strategische Handlungsoptionen aufgrund einer faktischen oder wahrgenommenen Marktschrumpfung ableiten, einerseits die Expansion in überregionale oder internationale Absatzregionen und andererseits die Kooperation und Netzwerkbildung regional orientierter Unternehmen.

fischer Produkte und Dienstleistungen sowie die qualitative Aufwertung bestehender Produkte. Häufig kombinieren Unternehmen mehrere Strategien: beispielsweise entwickeln sie spezifische Angebote für ältere Kunden, die sie mit intensiver Beratung, Zusatz- und Serviceleistungen aufwerten. Dadurch kommt es zu einer Diversifizierung ihres Produkt- und Leistungsportfolios und zum Angebot von Paketlösungen. Höhere Werbe- und Marketingaufwendungen und Eventveranstaltungen unterstützen die produktbezogenen Marktbehauptungsstrategien im Bereich der Kommunikation bzw. Distribution.

Daneben finden sich Beispiele von Unternehmen in aufgrund der demographischen Entwicklung schrumpfenden Branchen, die erfolgreich Anpassungsstrategien in spezifischen Nischenbereichen einsetzen. Sie können nachteilige Auswirkungen demographischer Prozesse auf regionaler und sektoraler Ebene durch eine Konzentration auf wachsende Nischensegmente am schrumpfenden Standort abfedern. Prägnante Beispiele für solche adaptiven Nischenstrategien im Schrumpfungskontext sind ein auf jüngere Kunden spezialisierter Friseurbetrieb mit mehreren Standorten im Untersuchungsraum und ein Spezialreisebüro, das Mitarbeiter und Kunden allerdings inzwischen überregional akquiriert.

Bei der Wahl von Anpassungsstrategien zum Zwecke einer regionalen Marktführerschaft zeigen sich wiederum branchenspezifische Unterschiede (Datenquelle: persönliche Interviews). Die befragten regionalen Finanzdienstleister verfolgen vor allem eine zeitlich-räumliche Flexibilisierung des Angebots bzw. stellen die Bereitstellung persönlich angebotener Dienstleistungen auf internetbasierte Leistungen um. Die Wohnungsbau- und Immobilienunternehmen investieren in eine qualitative Aufwertung ihrer Wohnungsbestände durch Modernisierungsmaßnahmen und Neubauten. Die befragten landwirtschaftlichen Betriebe, Tourismusanbieter und Dienstleister (z.B. Fahrschulen,

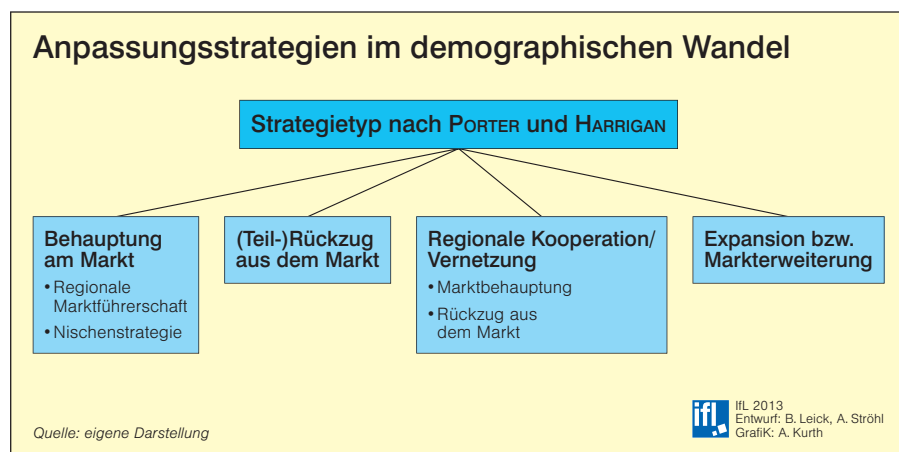


Abb.: Anpassungsstrategien im demographischen Wandel

bemerken. Darüber hinaus entwickeln Unternehmen, die sich aktiv mit der demographischen Entwicklung beschäftigen, häufiger Strategien (Chi-Quadrat 6,11, $p < 0,014$, n=73) bzw. wenden Strategien an (Chi-Quadrat 6,922, $p < 0,009$, n=73). Damit deutet sich ein Zusammenhang zwischen der Sensibilisierung für demographische Entwicklungen bzw. einer proaktiven Auseinandersetzung mit

Marktbehauptungsstrategien

Die meisten der befragten Unternehmen (Datenquelle: persönliche Interviews), die bereits Anpassungsstrategien entwickeln oder anwenden, zielen auf die Stellung eines regionalen Marktführers im schrumpfenden Markt ab (Marktführerschaft). Strategien zum Zwecke der Marktbehauptung umfassen die Anpassung der Produkte und Leistungen an ältere Kunden, eine Erschließung neuer Kundengruppen in der Altersklasse 50plus, die Erstellung von Individualangeboten, die Entwicklung altersspezi-

⁶ Wir gehen dabei davon aus, dass es neben der Möglichkeit eines planvollen, strategischen Vorgehens auch eine kurzfristige und wenig vorausschauende Reaktionsmöglichkeit auf Veränderungen im externen Umfeld gibt.

Friseure und Gartenbaubetriebe) erweitern ihr Sortiment und setzen parallel auf Zertifizierung und Markenbildung. Damit wollen sie sich gegenüber Wettbewerbern absetzen, aber auch den hohen Qualitätsansprüchen einkommensstarker älterer Kunden gerecht werden. Das Angebot von Zusatzleistungen im Paket wählen die Handwerks-, Dienstleistungs- und Immobilienunternehmen. Einige Branchen setzen im Rahmen der Produkthanpassung oder -innovation auf altersneutrale Angebote, die verschiedene Zielgruppen, z.B. ältere Kunden und „best ager“, aber auch Familien, ansprechen sollen (Beispiele sind barrierefreie Wohnungen nach dem Prinzip „Design für alle“ oder Convenience-Produkte).

Rückzugsstrategien

Deutlich seltener wählen die Unternehmen Rückzugsstrategien (Datenquelle: persönliche Befragung), die mit einer Reduktion oder Konzentration des Leistungsspektrums im schrumpfenden Markt einhergehen. Mögliche Anpassungsstrategien in dieser Kategorie sind beispielsweise eine Reduzierung des angebotenen Leistungsumfangs, eine Fokussierung auf umsatzstarke Produkte, eine Verringerung der Zahl der Standorte bzw. der Standortdichte in der Region bis hin zu einer Aufgabe der Geschäftstätigkeit.

Rückzugsstrategien betreiben besonders solche Unternehmen, denen ein räumliches Ausweichen durch erweiterte Absatzgebiete und Exporte, aber auch die Akquise überregionaler Kunden aufgrund struktureller Eigenschaften, der Bedeutung von Transportkosten oder aufgrund einer deutlichen Standortbindung nicht möglich sind. Darunter fallen Unternehmen der Wohnungswirtschaft und regionale Finanzdienstleister, die ein Filialnetz im Untersuchungsraum betreiben. Sie passen sich an die Schrumpfungsbedingungen durch mengenmäßige oder standortbezogene Reduzierung in Kombination mit einer Flexibilisierung des Angebots an (bei den Finanzdienstleistern z.B. durch die Schließung von Filialen und verkürzte Öffnungszeiten in

den bestehenden Geschäftsstellen). In Einzelfällen kam es bei den befragten Unternehmen in der Vergangenheit bereits zu Standortschließungen. Zumeist verknüpfen die Unternehmen Rückzugsstrategien jedoch mit Strategien, die auf eine Marktbehauptung in Oberfranken abzielen, und ziehen sich nicht vollständig aus dem Markt zurück. Vielen Unternehmen gelingt es aktuell (noch), auf Rückzugsstrategien zu verzichten.

Expansion und Kooperation

In Ergänzung zu den von PORTER (1998) und HARRIGAN und PORTER (1983) formulierten Wettbewerbsstrategien verfolgen einige der persönlich befragten Unternehmen begleitend eine Expansion in überregionale inländische oder Exportmärkte (Markterweiterung) bzw. die Strategie einer zwischenbetrieblichen Vernetzung und Kooperation (Datenquelle: persönliche Interviews). Die Strategie einer Vernetzung zielt auf eine Konzentration der eigenen Angebote auf einen Kernbereich im Netzwerk und Verbund mit anderen regionalen Anbietern oder überregional ab; sie kann dem Ziel der Marktbehauptung oder als Rückzugsstrategie dienen. Nur wenige Unternehmen wählen aber Vernetzungsstrategien zur Anpassung an Schrumpfungsszenarien, unter anderem, weil ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken innerhalb einer Branche oder auch zwischen branchenfremden Unternehmen zwischenbetriebliche Kooperationen eher behindert als fördert. Ein markantes Beispiel für die überbetriebliche Vernetzung zwecks Marktbehauptung ist ein Gartenbaubetrieb, der sein eigenes Leistungsportfolio im Bereich Gartenbau und Gartenpflege im Verbund mit Anbietern komplementärer Dienstleistungen in der Region, z.B. Architekten, Malern etc., zu einem Komplettangebot aufstockt und damit eine Marktführerschaft anstrebt.

Grenzen und Hemmnisse der adaptiven Strategiebildung

Aus den Ergebnissen beider Befragungen geht hervor, dass die Bildung adaptiver

Strategien anlässlich demographischer Schrumpfung im regionalen Umfeld nicht bei allen Unternehmen auf der Agenda steht. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe: Für nicht wenige Unternehmen haben demographische Veränderungen bisher keinerlei Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit bzw. sie verfügen über ein eher demographieunabhängiges oder -festes Geschäftsmodell. Diese Unternehmen sehen keinen Handlungsbedarf, in der Gegenwart gezielt auf mögliche Anpassungsprobleme in der Zukunft einzugehen, und ihre Neigung zur adaptiven Strategiebildung ist aktuell gering. Dieser Befund lässt sich auch bei Unternehmen feststellen, die im Saldo wachsende oder stabile Umsätze verzeichnen, obwohl sie in bestimmten Segmenten ihrer Geschäftstätigkeit demographiebedingt bereits Absatz- oder Umsatzeinbußen realisieren.

Die Strategiebildung erfolgt zudem überwiegend reaktiv, also erst aufgrund eines deutlichen Anpassungsdrucks über die Märkte (z.B. bei gravierenden Engpässen bei Arbeitskräften oder einem Wegbrechen eines wichtigen Geschäftsfelds aufgrund der Bevölkerungsentwicklung). Umgekehrt bilden nur wenige der befragten Unternehmen bewusst und proaktiv Strategien für das Szenario einer langfristig erwarteten Marktschrumpfung und -veränderung, bevor diese Prozesse eintreten. Aus den Interviews wird deutlich, dass ein kurzfristig-reaktives Verhalten teilweise dem prozesshaften, wenig disrupten Charakter demographischer Veränderungen geschuldet ist. Aufgrund dessen sind viele der befragten Unternehmen hinsichtlich des demographischen Wandels im regionalen Umfeld aktuell unzureichend sensibilisiert. Aber auch für Unternehmen, die sich aktiv mit dem demographischen Wandel beschäftigen, bestehen Unsicherheiten über die zu erwartenden Veränderungen, und der langfristige Planungshorizont erschwert ein Antizipieren quantitativer Nachfrageentwicklungen und qualitativer Kundenbedarfe und eine Konkretisierung dieser Entwicklungen für den jeweiligen unternehmerischen Planungshorizont. Gerade strukturelle Eigenschaften der

KMU (z.B. Ressourcenengpässe wie unzureichende Managementkapazitäten) begrenzen den Spielraum für strategische Anpassungsmöglichkeiten und verstärken ein reaktives, wenig planvoll-vorausschauendes und kurz- bis maximal mittelfristig ausgerichtetes Vorgehen bei der Unternehmensentwicklung (vgl. ABEL u. HIRSCH-KREINSEN 2007). Begrenzte Ressourcen äußern sich gerade in einer unzureichenden Unternehmensplanung, denn in der Regel weisen die befragten Unternehmen – wenn sie überhaupt über Planungskapazitäten verfügen – mittel- und langfristige Planungshorizonte von maximal 10 bis 15 Jahren auf. Diese Zeitschiene bildet die sehr langfristigen, üblicherweise bis 2030 oder 2050 berechneten Bevölkerungsprognosen nur teilweise ab. Nur wenige Unternehmen im Segment der regional orientierten KMU sind mit einer visionären Unternehmerpersönlichkeit besetzt, die den entsprechenden Weitblick, aber auch die Tatkraft und nötigen personellen Ressourcen für ein frühzeitiges und aktives Umsteuern auf ein demographiefestes Geschäftsmodell aufbringt. Im Gegenteil: Viele Unternehmer und Führungskräfte verdrängen zukünftige marktbezogene Anpassungsprobleme, wie das folgende Zitat veranschaulicht:

„Natürlich sind die demographischen Veränderungen in aller Munde. Wir selbst aber spüren konkret nichts. Natürlich ahnt man, dass irgendwann einmal auch uns irgendwelche Folgen davon betreffen können. Das kann man aber momentan nicht absehen.“ (Unternehmen Nr. 1, Ernährungsgewerbe)

Unternehmen mit materieller oder faktischer Standortbindung können, wie postuliert, Expansions- und Internationalisierungsstrategien nur begrenzt anwenden. Dies gilt besonders für Regionalbanken, deren regionaler Schwerpunkt gesetzlich abgeleitet wird und die ein Filialnetz in schrumpfenden Teilräumen des Untersuchungsgebiets bedienen. Davon sind ferner Unternehmen betroffen, die Leistungen transportkostenabhängig erbringen, etwa Fahrschulen, Ärzte oder Pflege- und Sozialdienste. Bei regionalen

Versorgern erschweren Investitionen mit hohen Fixkosten („sunk costs“-Problem) eine kurzfristige Anpassung an schrumpfende Märkte, und ein Marktaustritt oder Umschwenken auf umsatzstärkere Produkte sind nur langfristig möglich.

Als weiteres Hemmnis für adaptive Unternehmensstrategien im Zusammenspiel mit dem demographischen Wandel erweist sich die überwiegend ländlich-periphere Struktur der Fallregion. Die relative Struktur- und Einkommensschwäche der Region reduziert grundsätzlich das Marktpotenzial für die Zielgruppe der „best ager“. Ferner geben die Unternehmen an, dass ältere Kunden in der Region bezüglich ihrer Kaufkraft sehr heterogen sind und den Unternehmen differenzierte Angebote für unterschiedliche Präferenz- und Einkommensstypen innerhalb einer Altersklasse abfordern. Dies ist eine Herausforderung, die gerade die kleinen Unternehmen am Standort nur schwer bewältigen können, so dass die mit dieser Veränderung verbundenen Marktchancen für einen wichtigen Teil der regional orientierten Unternehmen am ländlichen Standort geschmälert werden.

Die Wahl von Anpassungsstrategien aufgrund demographischer Veränderungen wird darüber hinaus von der regionalen Ausstattung mit Institutionen⁷ beeinflusst. Regionale Akteure wie Kommunen, Städte und Landkreise, Kammern, Wirtschaftsförderer, regionale Branchenverbände usw. können Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien unterstützen oder tendenziell behindern. In den Interviews zeigen sich verschiedene Konstellationen: Die meisten Unternehmen benötigen keine Unterstützung durch regionale Akteure und Organisationen, sondern organisieren selbst Lösungsansätze für Probleme aufgrund demographischer Veränderungen. Einige Unternehmen nehmen überregionale Unterstützungsangebote in Anspruch (etwa branchenbezogene Informations- und Beratungsleistungen). Für standortabhängige Unternehmen ist die Unterstützung

durch regionale Organisationen (z.B. die Kammern, Kommunen oder Kreise) bei der Anpassung an den demographischen Wandel jedoch wichtig. Die in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Problematik eines sog. Fachkräftemangels bei Fach- und Führungskräften und Auszubildenden, nicht auf die Veränderungen bei regionalen Absatzmärkten. Entsprechende Angebote (z.B. produktbezogene Informationen und Beratungsleistungen) können die befragten Unternehmen vielfach nicht identifizieren. Darüber hinaus gibt es Konstellationen, in denen institutionelle Strukturen Anpassungshemmnisse für die Strategiebildung aufgrund des demographischen Wandels darstellen. Dies sind beispielsweise fehlende Handlungsspielräume für Unternehmen aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder Rahmenbedingungen, eine Konstellation, die sich bei staatlichen Unternehmen findet, die öffentliche Güter regional bereitstellen.

Anpassungshemmnisse im Zusammenhang mit demographischer Schrumpfung resultieren ferner aus einer als unzureichend wahrgenommenen regionalpolitischen Unterstützung, wenngleich die befragten Unternehmen entsprechende Hemmnisse vor allem dem Bereich der Arbeitsmärkte zuordnen. Defizite werden für sie etwa bei der finanziellen Ausstattung regionaler Organisationen oder im Abbau von Leistungen aufgrund der Ausdünnung des ländlichen Raums in Bayern sichtbar. Diese Entwicklungen erweisen sich bei der einzelbetrieblichen strategischen Anpassung an den demographischen Wandel über eine Verschlechterung der Standortfaktoren als hemmend, z.B. in Form eines sich verfestigenden, schlechten Images der Region. Einige Unternehmen geben daher den Bedarf einer engeren und koordinierten Zusammenarbeit regionaler Organisationen bei der Bewältigung zukünftiger Probleme an, wovon sie sich eine bessere Ausgangssituation für die Anwerbung externer Arbeitnehmer erhoffen würden. Demotivierend auf engagierte Unternehmer, die innovative Lösungsansätze entwickeln,

⁷ Wir legen das Institutionen- bzw. Organisationsverständnis von NORTH (1990) zugrunde, begreifen Institutionen hier aber vorrangig als regionale Akteure.

wirkt dagegen eine von den Befragten festgestellte Verdrängung der aktuellen/zukünftigen Herausforderungen der Demographie auf kommunaler Ebene, also bei Bürgermeistern, Wirtschaftsförderung und anderen regionalen Akteuren.

Die Befragungsergebnisse unterstreichen zusammenfassend, dass die Auslöser für Anpassungsstrategien nicht primär dem demographischen Wandel geschuldet sind, sondern dass eine Marktanpassung aufgrund wahrgenommener Nachfrageänderungen im regionalen Umfeld auf eine Komplexität verschiedener Ursachen zurückgeht, die im Zusammenspiel den individuellen Anpassungsdruck des Unternehmens und seine Neigung zur absatzmarktbezogenen Strategiebildung bestimmen. Dazu zählen die relative Strukturschwäche und periphere Lage Oberfrankens, aber auch konjunkturell bedingte Konsumveränderungen regionaler Nachfrager, die regionalen Angebots- und Wettbewerbsbedingungen, veränderte Mobilitäts- oder Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten und das Image ihres Unternehmens. Der demographische Wandel ist dabei aber nicht der wichtigste Auslöser für betriebliche Anpassungsstrategien.

Zusammenfassung und wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen

Der demographische Wandel ist ein Prozess, der die Wirtschaftsentwicklung ländlicher Regionen in Deutschland zukünftig prägen wird und bereits heute für viele ansässige Wirtschaftsakteure spürbar ist. In überwiegend ländlich geprägten Regionen wie Oberfranken, in denen ein Rückgang der Bevölkerung in Kombination mit der (Über-)Alterung der verbleibenden Einwohner Schrumpfungsprozesse generieren wird, werden regional orientierte Unternehmen deutlich mit einer demographisch induzierten Schrumpfung regionaler Absatzmärkte konfrontiert sein. Daher ist ein Ziel dieses Beitrags, am Fallbeispiel Oberfranken herauszuarbeiten, welche Rolle eine faktisch eingetretene oder erwartete demographische Schrumpfung für die markt-

bezogene, adaptive Strategiebildung regional orientierter Unternehmen spielt.

Der demographische Wandel ist für die Unternehmen in der Fallregion ein wichtiger externer Einflussfaktor, der sie zur Entwicklung von Strategien veranlasst. Er wird jedoch überwiegend als Problematik des Fachkräftemangels wahrgenommen, und über die regionalen Arbeitsmärkte spüren die Unternehmen einen deutlichen Anpassungsdruck. Absatzmarktbezogene Veränderungen im regionalen Umfeld werden seltener thematisiert. Bisher ergibt sich nur in wenigen Fällen ein entsprechender Anpassungsdruck über die Absatzmärkte, und reaktive, kurzfristig orientierte Problemlösungen und Strategien sind für die meisten Unternehmen für diesen regionalen Teilmarkt ausreichend. Das gilt besonders für Unternehmen, die im Rahmen der strategischen Anpassung auf Strategien der Marktexpansion und Internationalisierung zurückgreifen können. Regional verankerte Unternehmen, die keine Möglichkeit der geographischen Markterweiterung im In- und Ausland sehen und einen hohen Grad der Standortbindung aufweisen, nehmen einen Anpassungsdruck über die regionalen Absatzmärkte häufiger und gezielter zum Anlass, proaktiv Strategien für veränderte Kundenzahlen und -strukturen sowie neue qualitative Konsumenten Anforderungen zu entwickeln. Diese Unternehmen sind bestimmten Branchen wie dem Gesundheits-, Pflegebereich, der Finanz- und Immobilienwirtschaft zuzuordnen. Die Bedeutung des demographischen Wandels als Einflussfaktor auf die absatz- und produktbezogene Strategiebildung der Unternehmen wird außerdem durch andere strategierelevante Entwicklungen im externen Umfeld der Unternehmen überlagert. Diese unterscheiden sich zwar im Detail von Branche zu Branche, wirken aber eher kurz- und mittelfristig. Ein Ergebnis der Befragung ist daher, dass die Unternehmen in der Fallregion Oberfranken bisher unzureichend für langfristig absehbare Marktveränderungen durch die demographische Entwicklung sensibilisiert sind.

Nichtsdestotrotz lässt sich eine große Bandbreite innovativer Anpassungsstrategien auf Schrumpfungsprozesse im Bereich der Absatzmärkte identifizieren, die überwiegend auf eine Marktbehauptung als regionale Marktführer bzw. spezialisierte Nischenanbieter zielen. Die von PORTER und HARRIGAN abgeleiteten Strategieoptionen im Schrumpfungskontext werden für das Fallbeispiel bestätigt und durch die regionale Kooperation/Vernetzung und eine Marktexpansion als weitere Unternehmensstrategien ergänzt. Rückzugsstrategien sind (noch) weitgehend unbedeutend. Ausnahmen sind wiederum standortgebundene Branchen, öffentliche Unternehmen und die Sozialwirtschaft, also Bereiche, die nur eingeschränkt über Marktbehauptungsstrategien (re-)agieren können. Den privaten Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen in der Fallregion steht ein breiteres Handlungsspektrum offen. Die Strategiewahl variiert also je nach Branchenzugehörigkeit.

Die Befragung stellt im Sinne einer normativen Interpretation „good practice“-Beispiele heraus, also Unternehmen in faktisch schrumpfenden Branchen und Regionen, die offenbar frühzeitig eine Marktbehauptung über eine Marktführerschaft oder als Nischenanbieter erreicht haben und daher demographiefest bezüglich ihrer regionalen Märkte aufgestellt sind. Obwohl diese Beispiele Einzelfallcharakter haben, zeigen sie das Potenzial einer langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im schrumpfenden Markt auf. Voraussetzungen oder Erfolgsfaktoren in dieser Konstellation sind u.a. eine hinreichende Sensibilisierung für demographische Veränderungen und eine proaktive Strategieentwicklung. Allerdings steht der prozesshafte Charakter des demographischen Wandels, dessen Effekte sich erst vollständig in der langen Frist zeigen werden, einer proaktiven Strategiebildung eher entgegen. Auch die Betriebsgröße und davon abgeleitete Struktureigenschaften bzw. Verhaltensbedingungen der Unternehmen im ländlichen Raum wirken hemmend.

Chancen für eine Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit ländlich-peripherer Räume bestehen daher in einer gezielten wirtschaftspolitischen Unterstützung regional orientierter Unternehmen am ländlichen Standort, damit diese über innovative und im weitesten Sinne demographiefeste Geschäftsmodelle die Marktchancen der demographischen Entwicklung aufgreifen. Dies sind – unabhängig von der Betriebsgröße – Unternehmen, die über ein spezifisches Nischenangebot oder eine regionale Marktführerschaft trotz der Schrumpfbedingungen im Markt dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielen. Sie können über die regionale Beschäftigung, Unternehmensgewinne und -steuern am Standort die regionale Entwicklung stützen. Konkrete wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen, die sich aus der Untersuchung ableiten lassen, lauten wie folgt: Besonders kleine Unternehmen ohne ausreichende interne Ressourcen zur betrieblichen Planung sowie echt standortgebundene Unternehmen sollten bei der Sensibilisierung für und Anpassung an demographische Veränderungen im regionalen Umfeld umfassender als bisher unterstützt werden. Die vorliegenden Instrumente und Maßnahmen regionaler Organisationen und Akteure wie Kammern, Wirtschaftsförderungs- und Planungsämter sind punktuell auf akute Problemfelder im Bereich der Arbeitsmärkte und Personalpolitik (vor allem zur Beseitigung eines sog. Fachkräftemangels der Unternehmen) ausgerichtet. Für arbeitsmarkt- und personalpolitisch relevante Bedarfe der Unternehmen existieren umfassende Angebote in Form einer Bereitstellung von Informationen und Beratungsleistungen, als Veranstaltungen zur Vernetzung regionaler Akteure u. ä. Angesichts der gegenwärtig gering ausgeprägten Neigung zur strategischen Anpassung an veränderte Kundenstrukturen und den Rückgang der Kundenzahl in Oberfranken sollten entsprechende Angebote auch für den Bereich der Produkt- und Absatzpolitik etabliert werden, sei es durch gezielte Informationsvermittlung über prognosti-

zierte Veränderungen der Nachfrage, der Kunden und des Absatzes sowie branchenbezogene Prognosedaten, sei es über spezifische Beratungsangebote zu absatzbezogenen Problemen. Die Unterstützungsangebote sollten bezüglich des zeitlichen Horizonts grundsätzlich langfristiger ausgerichtet sein, so dass eine zeitlich adäquate Begleitung der regional orientierten Unternehmen bei der Bewältigung der diskutierten Anpassungsprobleme möglich ist. Eine wichtige koordinierende Maßnahme wäre zudem eine stärkere Vernetzung der vorliegenden regionalen und überregionalen Unterstützungsangebote zu bestimmten Aspekten demographischer Schrumpfung (etwa dem Bereich der Arbeitsmärkte und Fachkräfteproblematik oder zu absatzzeitigen Fragestellungen). Darüber hinaus können betriebsgrößenspezifische Bedarfe an wirtschaftspolitischer Unterstützung bei Klein- und Kleinstbetrieben identifiziert werden, deren geringe Ressourcenausstattung (insbesondere fehlende Managementkapazitäten) das einzelbetriebliche Anpassungspotenzial erheblich einschränkt.

Literaturverzeichnis

- ABEL, J. u. H. HIRSCH-KREINSEN (2007): Lowtech-Unternehmen am Hightech-Standort. Berlin.
- BAYERN, BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG (2010): Regionalisierte Bevölkerungsprognose für Bayern 2029, Beiträge zur Statistik Bayerns H. 541. München.
- BORN, K. M. (2011): Ländliche Räume in Deutschland. Differenzierungen, Entwicklungspfade und -brüche. In: Geographische Rundschau, 63, 2, S. 4-10.
- BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG – BBSR (2005): Raumordnungsbericht 2005. Bonn.
- COMMERZBANK (2009): Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel, Reihe „UnternehmerPerspektiven“. Frankfurt am Main.
- DE SMIT, M. u. E. WEVER (Hrsg.) (1990): The corporate firm in a changing world economy: case studies in the geography of enterprise. London.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2010): Rural development in the European Union. Statistical and economic information 2010. Brüssel.
- EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFTEN (2006): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Brüssel.
- HARRIGAN, K. R. (1980): Strategies for declining industries. In: Journal of Business Strategy, 1, 2, S.20-34.
- HARRIGAN, K. R. (1985): Strategic flexibility: a management guide for changing times. Lexington.
- HARRIGAN, K. R. u. M. E. PORTER (1983): End-game strategies for declining industries. In: Harvard Business Review, 61, 4, S. 111-120.
- JOHNSON, G., K. SCHOLES u. R. WHITTINGTON (2008): Exploring corporate strategy. Edinburgh.
- JOHNSON, T.G. (2001): The rural economy in a new century. In: International Regional Science Review, 24, 1, S. 21-37.
- KOCKS, M., T. THRUN, B. WINKLER-KÜHLKEN u. K.-H. HÜBLER (2005): Anpassungsstrategien für ländliche/periphere Regionen mit starkem Bevölkerungsrückgang in den neuen Ländern. Bonn.
- KOHLBACHER, F. u. C. HERSTATT (2008): The silver market phenomenon: business opportunities in an era of demographic change. Heidelberg.
- KRANZUSCH, P., O. SUPRINOVIC u. F. WAL-LAU (2010): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels – eine empirische Bestandsaufnahme. In: Salzmann, T., V. Skirbekk u. M. Weiberg (Hrsg.): Wirtschaftspolitische Herausforderungen des demographischen Wandels. Wiesbaden, S. 223-248.
- KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU (KfW) (2006): Die Globalisierung des Mittelstandes: Chancen und Risiken. Frankfurt am Main.
- KÜPPER, P. (2010): Regionale Reaktionen auf den demographischen Wandel in dünn besiedelten, peripheren Räumen: Ergebnisse einer deutschlandweiten Befragung. In: Raumforschung und Raumordnung, 68, 3, S. 169-180.

- LANGHOFF, T. (2009): Demographischer Wandel in Klein- und Kleinstbetrieben, insbesondere im Handwerk. Heidelberg.
- LEICK, B. u. A. MATUSCHEWSKI (2012a): Unternehmerische Anpassungsstrategien an den demographischen Wandel: Erste Ergebnisse einer Fallstudie in Oberfranken. In: Leick, B. u. A. Matuschewski (Hrsg.): Demographischer Wandel und unternehmerische Anpassungsstrategien. Bayreuth, S. 1-15.
- LEICK, B. u. A. MATUSCHEWSKI (2012b): Wirtschaftsentwicklung in demographischen Schrumpfungsräumen. Unternehmerische Herausforderungen und Strategien am Beispiel von Oberfranken. In: Raumforschung und Raumordnung, 70, 6, S. 515-530.
- LÖWER, M. (2009): Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen durch Anpassungsstrategien an die Auswirkungen des demografischen Wandels. In: Gottwald, M. u. M. Löwer (Hrsg.): Demografischer Wandel – Herausforderung und Handlungsansätze in Stadt und Region. Münster, S. 123-145.
- LOZADA, H. R. u. R. J. CALANTONE (1996): Scanning behavior and environmental variation in the formulation of strategic responses to change. In: Journal of Business and Industrial Marketing, 11, 1, S. 17-41.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND u. L. LAMPPEL (2005), Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York.
- NORTH, D. C. (1990): Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge.
- PERSSON, L. (2003): Anpassungsstrategien für Regionen mit starkem Bevölkerungsrückgang – Gibt es solche Strategien für Schweden? In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 12, S. 719-723.
- POMPE, H. G. (2007): Marktmacht 50plus. Wie Sie Best Ager als Kunden gewinnen und begeistern. Heidelberg.
- PORTER, M. E. (1998): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York.
- PORTER, M. E. (1996): What is strategy? In: Harvard Business Review, 74, 6, S. 61-78.
- ROSENFELD, M. T. W. (2006): Demographischer Wandel, unternehmerische Standortentscheidungen und regionale Disparitäten am Standort. In: Gans, P. u. A. Schmitz-Veltin (Hrsg.): Demographische Trends in Deutschland. Folgen für Städte und Regionen. Hannover, S. 65-83.
- ROSENFELD, M. T. W. (2003): Auswirkungen des Bevölkerungsrückgangs auf die räumliche Verteilung von unternehmerischen Aktivitäten. In: Müller, B. u. S. Siedentop (Hrsg.): Räumliche Konsequenzen des demographischen Wandels, Teil 1: Schrumpfung – neue Herausforderungen für die Regionalentwicklung in Sachsen/Sachsen-Anhalt und Thüringen. Hannover, S. 68-80.
- SCHWENK, C. R. (1995): Strategic decision making. In: Journal of Management, 21, 3, S. 471-493.
- SUPRINOVIC, O. u. R. KAY (2009), Demografischer Wandel und die absatzpolitischen Anpassungsmaßnahmen kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 6, S. 113-133.
- THRUN, T. (2003): Handlungsansätze für ländliche Regionen mit starkem Bevölkerungsrückgang. In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 12, S. 709-717.
- WINKEL, R. (2006): Bestandsentwicklung, Schrumpfung – Herausforderung für die Planung. In: Müller, B. u. S. Siedentop (Hrsg.): Räumliche Konsequenzen des demographischen Wandels, Teil 1: Schrumpfung – neue Herausforderungen für die Regionalentwicklung in Sachsen/Sachsen-Anhalt und Thüringen. Hannover, S. 3-10.

Dr. Birgit Leick
 Alexander Ströhl
 Universität Bayreuth
 Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie
 95440 Bayreuth
 birgit.leick@uni-bayreuth.de
 alexander.stroehl@uni-bayreuth.de

Résumé

BIRGIT LEICK et ALEXANDER STRÖHL

Mutations démographiques dans les régions rurales: Pression d'adaptation et stratégies d'adaptation des entreprises à vocation régionale

Dans la perspective du développement économique régional, les mutations démographiques dans les régions rurales seront accompagnées de profonds changements structurels. Alors que la population diminue et vieillit, il faut s'attendre à un recul net de la demande des particuliers dans de nombreux secteurs de l'économie. Les entreprises à vocation régionales implantées dans les zones rurales sont les acteurs économiques les plus concernés par les mutations démographiques dans la région. Ces entreprises doivent en effet développer une stratégie de survie et s'adapter dans la mesure du possible au recul et au vieillissement de la population. Sur la base du modèle de stratégies de maintien de la compétitivité sur les marchés en régression, développé par PORTER et HARRIGAN dans les années 1980, nous avons procédé à une étude exploratoire de la région de Haute-Franconie pour en dégager les diverses possibilités de réaction au niveau de la stratégie des entreprises pour réaliser l'adaptation aux nouvelles données sur les marchés régionaux. Nous avons ainsi dégagé un grand nombre de possibilités d'adaptation de type innovateur qui sont appliquées par les entreprises de la région pour affronter les conditions nouvelles et maintenir durablement la compétitivité sur des marchés plus exigus. Il faut toutefois remarquer que la sensibilisation à ce problème et la prise en considération de la pression d'adaptation au niveau des débouchés, avec redéfinition de la stratégie d'entreprise, varient fortement en fonction des secteurs professionnels en cause. Seuls quelques entrepreneurs dans quelques secteurs professionnels ressentent cette pression des débouchés sur les marchés régionaux comme un stimulant pour développer de nouvelles stratégies d'adaptation à moyen et à long terme afin d'affronter les nouvelles conditions sur les marchés, l'évolution de la demande et le recul démographique. Dans l'ensemble, il s'agit plutôt d'une réaction immédiate provoquée par certains facteurs, par exemple les déficits en ressources par suite de la prépondérance des petites et moyennes entreprises dans la région étudiée, d'une absence de sensibilisation aux possibilités et aux défis des marchés régionaux et d'un manque de soutien de la part des décideurs en politique économique. L'étude établit que les transformations de marché prévues à long terme sur la base des modifications démographiques et le caractère en quelque sorte imparable de ces transformations sont plutôt des freins pour une stratégie d'adaptation de la part des petites et moyennes entreprises qui sont axées préférentiellement sur des buts d'entreprise à court et à moyen terme (dans la mesure où ces acteurs économiques envisagent l'avenir).

Mutations démographiques, régions en régression, régions rurales, stratégie d'adaptation de l'entreprise, affirmation sur le marché, repli

Резюме

Биргит Ляйк, Александр Штрёль

Демографические изменения в сельских районах: необходимость и стратегии адаптации регионально ориентированных компаний

Демографические изменения в будущем принесут в качестве процесса развития региональной экономики в сельских районах Германии значительные структурные изменения. С уменьшением численности населения и одновременно с его старением следует также ожидать значительного снижения потребительского спроса во многих отраслях экономики. Регионально ориентированные предприятия в сельской местности являются экономическими акторами, особенно сильно затронутыми демографическими изменениями в данном регионе. Для них возникает вопрос о возможных стратегиях адаптации для того, чтобы в долгосрочной перспективе оставаться жизнеспособными в условиях снижения численности и старения населения в сельской местности. На основе разработанной в 1980-х гг. модели конкурентных стратегий для сокращающихся рынков (PORTER & HARRIGAN), на примере Верхней Франконии в специальном исследовании определяются различные категории оперативно-стратегических адаптационных реакций, так называемых стратегий адаптации для региональных рынков сбыта. Настоящее исследование выявило широкий спектр инновационных стратегий в этой области, ориентирующих компании изучаемого региона в основном на требования рынка депрессивных штандортов и направленных на поддержание их долгосрочной конкурентоспособности. При этом отмечается сильная зависимость необходимости регулирования на рынках сбыта и формирования определённой стратегии, от конкретной отрасли. Адаптационное давление на региональные рынки сбыта является лишь для некоторых компаний в определённых отраслях толчком для активного формирования стратегии адаптации к среднесрочным и обозримым в долгосрочной перспективе изменениям на рынке спроса, к изменениям, вызванным развитием демографической ситуации. Для более краткосрочной реакции имеют значение различные факторы, в том числе дефицит ресурсов из-за характерной структуры малого и среднего бизнеса изучаемого региона, недостаточная осведомлённость о новых возможностях и проблемах на региональных рынках сбыта и дефициты в области экономической политики. Из ключевого исследования хорошо видно, что долгосрочные временные рамки прогнозируемых изменений на рынке сбыта, вызванных демографическими факторами, и процессуальный характер этого воздействия препятствуют в особенности адаптивной стратегии развития малых и средних предприятий, которые обычно имеют в лучшем случае краткосрочное и среднесрочное внутреннее производственное планирование.

Демографические изменения, депрессивные регионы, сельская местность, оперативные стратегии адаптации, требования рынка